



Process Management: ¿Cómo dar un workshop?

1. Las bases del process management

Hay tres aspectos que son importantes para el process management:

- Las personas
- Los objetivos
- La intuición y la energía

A un process manager le tiene que gustar la gente, tiene que estar orientado a los objetivos y debe confiar en su propia intuición con el fin de mantener el nivel de energía. Además es importante la auto-reflexión. Si una persona por ejemplo ofrece resistencia, debes preguntarte por qué se resiste: ¿Qué es lo que motiva a esta persona y por qué reacciona como lo hace? Para ello también se necesita la auto-reflexión. ¡Sobretudo se debe procurar que la energía no se pierda por una persona que no te caiga bien!

Las personas

¿Cómo puedes repartir la atención que prestas a diferentes personas? Lo más importante es siempre mantener el enfoque en el objetivo. Cada persona o participante debe tener su implicación pero eso no significa que tienes que prestar la misma atención a todos.

Si estás demasiado enfocado/a hacia las personas (cuando te preocupes demasiado), puedes perder el enfoque en los objetivos. Debes prestar atención a la gente sin perjudicar el interés más importante. Para ello también es necesario reflexionar sobre ti mismo/a, para encontrar un buen equilibrio entre trabajar para conseguir un objetivo y darles atención a las personas.

Los objetivos

Los objetivos son la meta de tu trabajo. Son en lo que te debes centrar durante el proceso. Encontramos objetivos en diferentes niveles:

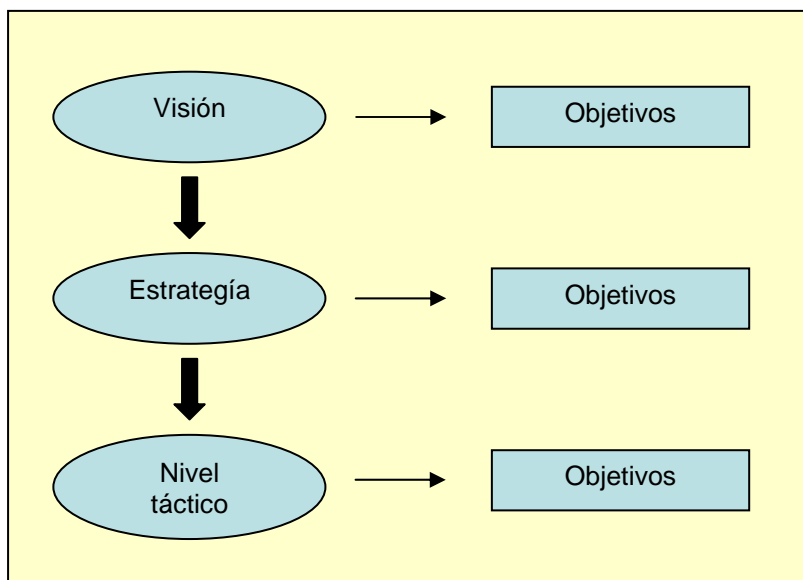


Fig. 1: Matriz de objetivos

Un process manager debe tener presente esta matriz de objetivos y debe saber en qué objetivo está trabajando en cada momento. Los objetivos te ayudan a mantener el enfoque, también cuando se tenga que transmitir por ejemplo noticias malas (un despido o traslado). Los objetivos de la organización o su visión y la misión del cliente deben ser el centro de atención en el proceso. No dejes que situaciones emocionales te arrastren o te distraigan.

La energía

Un process manager debe averiguar la dirección del flujo de energía y debe procurar que se mantenga el nivel de energía. El manager debe pasar a segundo término, ser casi invisible, y debe guiar la energía desde dicha posición.

La resistencia

Cuando el nivel de energía es bajo, por ejemplo debido a una mala confianza, impotencia o enfado, se le debe enseñar a la gente cuáles son los objetivos. Frecuentemente el grupo se divide automáticamente, en las siguientes proporciones:

- 20% acepta
- 60% duda
- 20% no acepta (ofrece resistencia)

Debes enfocar al primer 80%.

Cuando alguien ofrece resistencia, le debes dar una posición especial. Frecuentemente su comportamiento está causado por muchas razones diferentes. Evita juzgar demasiado rápido, no sabes casi nada de esta persona.

Crear un compromiso necesita su tiempo, no es fácil convencer a todos así por así. Por lo tanto, no puedes prometer el compromiso, pero lo que sí puedes prometer es más franqueza (confianza entre las personas) y transparencia (claridad en cuanto a los objetivos). También debes transmitir esto al cliente. No puedes esperar el 100% de compromiso.

Si no hay nadie en el grupo que esté dispuesto a hacer un esfuerzo, pregúntate si el cliente es de fiar. Tienes que atreverte a sacar a la luz este tema, ¡nunca tengas miedo de enfrentarte a conflictos! Normalmente, la gente ya sabe lo que hay, pero tiene miedo de oír la realidad. Sin embargo, desean que tú se lo digas. Es lo que esperan de ti como process manager.

Motivar e inspirar

La motivación es “aportar energía desde fuera”. De esta manera se puede crear mucha energía pero en el momento en que tú desaparezcas como process manager, el nivel de energía bajará considerablemente. Por lo tanto la energía debe proceder de la misma gente. Y eso es inspirar: hacer que la gente misma se dé cuenta de que lo quieren, crear auto-comprensión. Cuando la energía procede de dentro del grupo, puedes conseguir mucho más.

2. La práctica

Puntos de aprendizaje para un process manager

- Inevitablemente, en un momento u otro te encontrarás con problemas (una sesión difícil o una parte de la sesión que no va bien). Acepta la mala situación, pregunta qué ha ido mal y vuelve a comenzar desde este punto. Sé siempre transparente: procura tener claros los objetivos y prepárate bien para evitar al máximo la posibilidad de errores.
- Considera el process management como un papel que desempeñas. No dice nada sobre ti como persona, ni tampoco debes involucrar tu propia emoción.
- El process management es una cuestión de práctica: cuanto más lo practicas, mejor serás en la realización. Durante una sesión puedes introducir tantos descansos como quieras, al hacer que la gente se separe en grupos pequeños, pero sólo la práctica puede enseñarte a reaccionar con rapidez en diferentes situaciones. Un consejo: indiferente la situación, no pierdes nunca de vista la visión y los objetivos.
- Conócete, sepas con quién puedes reaccionar desagradablemente, cuáles son tus prejuicios y qué estilos prefieres. También pregúntate siempre qué es lo que tú puedes aprender de un grupo.

¿Qué es lo que les proporciona energía a la gente?

- Aprobaciones
- El éxito
- Un objetivo audaz
- Expresar puntos de dolor y minimalizarlos, hablar de cosas reales
- Divertirse
- Estar ocupado
- Hacer algo/conseguir objetivos en conjunto
- Contar historias

- Interés real: crear un ambiente de profundidad e interés real, eso es lo que realmente proporciona energía.

Existen diferentes capas de energía: debes llegar lo más profundo posible, tocar la “barriga” de la gente. Eso es inspirar de verdad. “Crear un poco de ambiente” no es energía real, es superficial y fugaz (compara ‘motivar’). Atrévete a abandonar la superficialidad.

¿Qué hacer cuando se ha agotado el tiempo?

Indica siempre de antemano cuándo se tiene que acabar algo y durante el ejercicio avisa a la gente cuando sólo quedan unos minutos. O, en el caso de que se deba cortar tajantemente una reunión, haz un resumen de los puntos más importantes, pregunta quién quiere finalizar las acciones pendientes (responsable de acciones) y finaliza con una evaluación.

Los conflictos

- No tomes parte. No protejas a la persona que sale ‘dañada’, pero pregunta “¿Es ésta la manera de tratar a los demás?” o “¿Seguimos siendo de fiar?”
- Determina si es un conflicto en nivel horizontal o en nivel vertical
- Eleva el conflicto a un nivel más alto, intenta ver el problema desde un ángulo más ancho.
- No intentes siempre repararlo todo: si algo se ha roto, a veces es necesario que alguien marche. Debes poder pronunciarlo.
- Una alternativa: expulsa a los dos que se discuten y pregunta al resto del grupo qué quieren hacer al respecto.
- Si una persona realmente es maliciosa, ves a ver a tu cliente y explícale que esta persona no es de confiar.

¿Qué hacer cuando las personas culpan a cosas ajenas?

- Pregúntate por qué las personas no se responsabilizan. Puede ser por:
 - La educación
 - La cultura de la organización
 - La confianza que tienen en sí mismo
 - La confianza que tienen en la organización
- Préstales atención sincera
 - Frecuentemente les faltan las ‘herramientas’ adecuadas
 - Tal vez no hayan recibido el entrenamiento adecuado para aprender a utilizar las herramientas
 - Puede que no reciban suficiente apoyo de su manager
- También ten en cuenta la edad y de qué manera la persona maneja los retos
 - Profundiza en el grupo objetivo
 - Intenta averiguar su pasión (no siempre se encuentra en el trabajo)
 - Intenta llevarlas poco a poco, no pretendes hacer grandes saltos
 - No juzgues a la gente por sus elecciones
- Confírmale en su forma de pensar y vuelve a formular la pregunta (¡no te opongas!)
 - “De acuerdo, no puedes remediarlo, porque la organización funciona así. Entonces, ¿Qué debería cambiar en la organización y qué puedes hacer tú para ello?”
- Responsabiliza parcialmente a las personas que se resisten del resultado
 - ¿Cuántas ganas tienes y cómo vas a contribuir?
 - Coge por separado a la persona que no tiene ganas (“Yo me espero a ver qué pasará”) y pregúntale “¿Por qué esperas?”
 - Ignorar a la persona es funesto, solo hará que la persona en cuestión se enfade más. Así que, ponle en un pedestal

3. Final

Tres elementos claves

- **Objetivos:** un proces manager debe saber mucho sobre el contenido/la empresa, y desarrollar una teoría/visión
- **Conocimiento de la naturaleza humana:** comprender la psicología y tu propio desarrollo
- **Energía:** ¿Cómo puedes vincular a las personas?